



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

A implementação da iniciativa *Erasmus Without Paper* em Portugal

Beatriz Esteves Duarte

Mestrado em Políticas Públicas

Orientador(a):

Doutora Maria José Dias Carocinho Sousa, Professora Associada  
(com Agregação), ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

A implementação da iniciativa *Erasmus Without Paper* em Portugal

Beatriz Esteves Duarte

Mestrado em Políticas Públicas

Orientador(a):

Doutora Maria José Dias Carocinho Sousa, Professora Associada  
(com Agregação), ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

*Dedico este trabalho à minha querida tia Fernanda que, não estando fisicamente comigo na conclusão desta etapa, deixa em mim um legado de curiosidade, coragem e perseverança.*

*Esta obra é, também, sua.*



## **Agradecimentos**

Expresso o meu sincero agradecimento:

Aos meus pais, Maria da Fé e Fernando, e à minha irmã, Joana, que são os alicerces da minha vida.

À minha família, incluindo avós, tios, primos - de sangue e de coração - que me apoiaram incondicionalmente ao longo dos anos, compreendendo as minhas ausências e celebrando sempre o meu regresso.

Aos meus queridos amigos — aqueles de toda a vida, os mais recentes, da faculdade ou do trabalho —, em particular ao Pedro e à Catarina.

À incansável equipa com quem tenho a honra de trabalhar e crescer diariamente.

À minha psicóloga, Dra. Eva, que me ajuda a acreditar em mim mesma e a sentir que mereço o sucesso e as vitórias proporcionados pelo meu esforço e dedicação.

Ao ISCTE e à minha orientadora, Professora Maria José Sousa, por me permitirem alcançar mais uma etapa do meu percurso.

A todos aqueles que, mesmo não mencionados, fizeram ou fazem parte da jornada que me trouxe até aqui, o meu sincero obrigado.



## Resumo

O impacto da transformação digital na sociedade, nomeadamente, no rescaldo da pandemia COVID-19, criou a necessidade urgente de desenvolver políticas públicas ao nível do Ensino Superior, destacando-se a iniciativa *Erasmus Without Paper*. Esta iniciativa visa a digitalização dos processos relacionados com as mobilidades realizadas no âmbito do Programa Erasmus+, mas a sua implementação está sujeita aos diferentes contextos domésticos dos vários Estados-membro da UE, assim como aos estágios de maturação digital das Instituições de Ensino Superior (IES), pelo que entender as barreiras enfrentadas neste processo permitirá contribuir para a melhoria da sua implementação.

Através de uma revisão da literatura, identificaram-se os principais obstáculos enfrentados pelas IES portuguesas neste processo: a ausência de infraestruturas e recursos - nomeadamente, a fragmentação e diversidade de dados e sistemas -, oportunidades de financiamento insuficientes, a existência de uma cultura académica conservadora, a falta de apoio técnico e a inércia das agências públicas/inflexibilidade das instâncias decisórias.

Superar estas barreiras implicará um alinhamento entre as exigências impostas pela Comissão Europeia e as capacidades reais de implementação dos governos nacionais e das IES, designadamente, desenvolver políticas que favoreçam a transformação digital, adaptadas à realidade dos recursos disponíveis (*fit-for-purpose*), incentivar a procura de formas alternativas de apoiar as IES no seu processo de maturação digital e, ainda, promover um ambiente estável que reduza a resistência à mudança.

**Palavras-chave:** transformação digital; Ensino Superior; barreiras; Erasmus Without Paper; Portugal; União Europeia.



## Abstract

The impact of digital transformation on society, particularly in the aftermath of the COVID-19 pandemic, has created an urgent need to develop public policies in higher education, notably through the Erasmus Without Paper initiative. This initiative aims to digitize the processes related to mobility under the Erasmus+ Program. However, its implementation is influenced by the varying domestic contexts of EU member states and the digital maturity stages of higher education institutions (HEIs). Understanding the barriers faced in this process is essential for improving its implementation.

A literature review identified the main obstacles encountered by Portuguese HEIs: the lack of infrastructure and resources - particularly the fragmentation and diversity of data and systems -, insufficient funding opportunities, a conservative academic culture, a lack of technical support, and the inertia of public agencies/inflexibility in decision-making.

Overcoming these barriers will require alignment between the demands imposed by the European Commission and the actual implementation capacities of national governments and HEIs. This includes developing policies that promote digital transformation, tailored to the reality of available resources (*fit-for-purpose*), encouraging alternative ways to support HEIs in their digital maturation process, and fostering a stable environment that reduces resistance to change.

**Keywords:** digital transformation; Higher Education; barriers; Erasmus Without Paper; Portugal; European Union.

## Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>i</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>v</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Enquadramento teórico</b> .....	<b>3</b>
1.1. Transformação digital e políticas públicas .....	3
1.2. Transformação digital no Ensino Superior .....	4
1.2.1. A iniciativa Erasmus Without Paper .....	5
<b>2. Metodologia</b> .....	<b>11</b>
<b>3. O impacto das barreiras à transformação digital nas IES portuguesas na implementação da iniciativa Erasmus Without Paper</b> .....	<b>13</b>
3.1. Barreiras à transformação digital no Ensino Superior.....	13
3.1.1. Em Portugal .....	15
3.2. Barreiras na implementação da iniciativa Erasmus Without Paper em Portugal - análise e recomendações .....	17
3.2.1. Ausência de infraestruturas e recursos.....	18
3.2.2. Oportunidades de financiamento insuficientes .....	19
3.2.3. Cultura académica conservadora .....	20
3.2.4. Falta de apoio técnico .....	21
3.2.5. Inércia das agências públicas .....	22
3.2.6. Proposta de metodologia para a o processo de transformação digital das IES no âmbito de implementação da iniciativa EWP.....	23
3.2.6.1. Diagnóstico.....	24
3.2.6.2. Preparação .....	25
3.2.6.3. Implementação .....	26
3.2.6.4. Avaliação .....	26
<b>Conclusão</b> .....	<b>29</b>
<b>Referências bibliográficas</b> .....	<b>31</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Mobilidades Incoming e Outgoing de/para Portugal e países participantes do Programa Erasmus+ (estudos e estágios) entre 2016/17 e 2019/20 .....	7
<b>Figura 2.</b> Produção literária sobre a transformação digital no Ensino Superior por ano (esquerda) e por país/território (direita) .....	15
<b>Figura 3.</b> Tipos de sistema utilizados para a gestão das mobilidades Erasmus+ nas IES inquiridas na <i>EWP Desk Research</i> .....	18
<b>Figura 4.</b> Adaptação da metodologia definida por Carnicero, González-Gaya e Rosales (2021) para a transformação digital das IES para o âmbito de implementação da iniciativa EWP em formato de ciclo (acima) e explicada por etapas (abaixo).....	24
<b>Figura 5.</b> Validação de <i>Learning Agreements</i> pelas IES portuguesas na rede EWP entre 2022/23 e 2023/24 .....	27

## **Glossário**

EUf - European University Foundation

EWP - Erasmus Without Paper

ICEE - Iniciativa do Cartão Europeu de Estudante

IES - Instituição/Instituições de Ensino Superior

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB - Produto Interno Bruto

PRR - Plano de Recuperação e Resiliência

TIC - Tecnologias da Informação e da Comunicação

TFUE - Tratado de Funcionamento da União Europeia

UE - União Europeia

## Introdução

De acordo com Vicente et al. (2020), o crescente impacto da transformação digital na sociedade levou a um imperativo de inovação em termos de desenvolvimento de políticas públicas (*policy-making*) ao nível das instituições de Ensino Superior (IES) (p.5815). A necessidade de adaptação às mudanças decorrentes da pandemia COVID-19 aceleraram a importância da discussão sobre a transformação digital (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, p.168), tendo-se tornado numa questão de primordial relevância para a maioria das organizações a nível mundial (Alhubaishy e Aljuhani, 2021, p.4647), nomeadamente, no setor da educação e Ensino Superior.

A Iniciativa *Erasmus Without Paper* (EWP) - em português, “Erasmus sem papel” - caracteriza-se por motivar a digitalização das etapas administrativas dos processos de mobilidade protagonizados pelas IES no seio do Programa Erasmus+, com vista a tornar a gestão dos mesmos mais simples e eficiente. Apesar de o respeito pelos princípios desta política constituir uma obrigação contratual para todos os participantes no Programa Erasmus+ 2021-2027 sob pena de perderem a sua acreditação para integrar o mesmo, várias têm sido as dificuldades enfrentadas, levando a que a implementação da iniciativa EWP não tenha vindo a ser cumprida nos prazos e trâmites inicialmente previstos pela Comissão Europeia.

Apesar de a literatura sobre a transformação digital no Ensino Superior ter vindo a aumentar nos últimos anos, não só o planeamento estratégico das IES nesta área continua a ser pouco estudado, como os trabalhos de investigação se têm centrado ao nível de fatores macro, deixando uma lacuna em termos da análise das perceções individuais sobre os constrangimentos à inovação na sua própria instituição (Vicente et al., 2020, p.5815). Para além disso, é, ainda, escassa a literatura especificamente focada nos processos administrativos das IES, nomeadamente, no que concerne a implementação da iniciativa EWP. Reconhecendo que é através da identificação e análise das barreiras à transformação digital enfrentadas pelas IES que será possível formular estratégias adequadas a fim de as mitigar e ultrapassar (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.20), dando assim à transformação digital uma maior probabilidade de sucesso (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.158), por forma a melhor compreender as condições em que as estas podem promover este processo é necessário estudar os seus contextos (Vicente et al., 2020, p.5819).

Assim, esta dissertação irá analisar a implementação da iniciativa EWP nas IES portuguesas participantes no Programa Erasmus+ no contexto das barreiras à transformação digital enfrentadas pelas mesmas, partindo da questão “Em que medida as barreiras à transformação digital enfrentadas pelas IES portuguesas impactam a implementação da iniciativa EWP?”. Os principais objetivos deste trabalho são, portanto, perceber em que medida a implementação da iniciativa EWP nas IES portuguesas é posta em causa pelas barreiras à transformação digital enfrentadas e, assim, contribuir

para a melhoria da sua implementação em Portugal, consumando o objetivo traçado pela Comissão Europeia.

Para tal, proceder-se-á à identificação das barreiras à transformação digital enfrentadas pelas IES e à sua subsequente confrontação com as premissas para a implementação da iniciativa EWP à luz da realidade do contexto português. Prevê-se que, com base no conhecimento obtido, seja possível evidenciar áreas de intervenção prioritária ao nível da transformação digital das IES portuguesas e a partilha de recomendações que permitam a adoção de práticas e formulação de estratégias adequadas ao nível interno destas organizações, e, em última instância, a emissão de advertências para os vários níveis de governo que determinam o seu enquadramento de atuação para o desenvolvimento e ajuste de políticas neste setor.

## **1. Enquadramento teórico**

### **1.1. Transformação digital e políticas públicas**

O impacto das tecnologias digitais é profundo e de grande alcance, considerado por muitos como inigualável em relação a qualquer outra transformação de base tecnológica alguma vez ocorrida (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.154).

Estas tecnologias têm se tornado um elemento fundamental da vida quotidiana das pessoas e organizações através de um processo evolutivo que se estende ao longo de várias fases e se alarga a várias dimensões. Este “mega-processo” inicia-se numa fase técnica (digitização), que está associada ao formato e acessibilidade da informação, consistindo, essencialmente na transição de elementos tangíveis (como dados e produtos) do formato analógico para suporte digital (Saarikko, Westergren e Blomquist, 2020, p.828). De seguida, evolui para um nível sociotécnico (digitalização), em que o impacto dessa transição é ponderado e adequado na medida em que permite às organizações a revisão dos seus processos de produção e, até, à redefinição de modelos de negócio (Saarikko, Westergren e Blomquist, 2020, p.828). Culmina, finalmente, num processo sociocultural (transformação digital), onde se reconhece que a cultura organizacional - nomeadamente, a liderança - é o principal promotor da mudança (Saarikko, Westergren e Blomquist, 2020, p.829; p.835; p.837-38), sendo a tecnologia entendida como um facilitador (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.158). Em suma, enquanto a digitização e a digitalização estão fundamentalmente relacionadas com a tecnologia, a transformação digital estende-se para além disso (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.4), tendo essencialmente a ver com a mudança da mentalidade e da cultura de uma organização na garantia de que essa mesma tecnologia possa ser utilizada como um multiplicador de impacto (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.154). Apesar de semelhantes semanticamente, estes conceitos são, na realidade, distintos, mas complementares. Nas palavras dos autores Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis (2023, p.4), “Cada um deles é necessário, mas não é suficiente para o seguinte”.

As IES, tal como as outras organizações, atuam num ambiente sujeito a mudanças imprevisíveis com as quais têm de lidar e às quais se devem adaptar (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.4). Assim, também a transformação digital se tornou um aspeto inevitável para estas na atualidade, representando uma mudança fundamental e radical que se estende além do processo de digitização (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, p.179). Apesar de o contexto interno demonstrar ser de extrema importância para o sucesso da implementação da transformação digital, o ambiente em que as IES operam está condicionado ao enquadramento legislativo vigente (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, pp.158-159). Na verdade, as IES atuam num espaço resultante de diferentes enquadramentos políticos e exigências (internas e da comunidade), sendo pressionadas para atuar em diferentes linhas de ação (Vicente et al., 2020, p.5816).

Atualmente, as instituições estão inseridas num ambiente regulamentar constituído por vários níveis (nacional e europeu, nomeadamente), no qual a geração de legislação europeia se tem intensificado. Ainda que esta vise, em muitos casos, a homogeneidade de resultados pelo continente, em termos de *policy outcomes*, as abordagens, os processos e os instrumentos empregues para esse fim poderão divergir conforme o Estado-membro (Börzel e Risse, 2003, p.74). Assim, o processo de elaboração de políticas europeias pode ser abordado de duas perspetivas principais - *top-down* e *bottom-up* -, reconhecendo que enquanto estas afetam a política doméstica, também os contextos nacionais condicionam a forma como as mesmas são executadas (Börzel e Risse, 2003, p.57). A UE e as suas instâncias, têm, portanto, uma relevância particular ao nível do agendamento dos temas e desenvolvimento de políticas orientadoras atendendo a um fim desejado, ficando a efetiva implementação das mesmas sujeita às dinâmicas domésticas dos seus Estados-membro. Este contexto aplica-se, nomeadamente, à transformação digital, pois ainda que a UE imponha políticas e defina planos de ação neste domínio, a implementação de estratégias (de)sajustadas por parte dos países terão impacto nos *policy outcomes* deste processo.

## **1.2. Transformação digital no Ensino Superior**

A necessidade de uma “reforma digital” ao nível das IES não é algo recente, tendo vindo a tornar-se premente em resultado de pressões externas e internas, de onde se destaca a massificação da educação e o conseqüente aumento da competitividade entre as IES no cenário internacional (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.2). As IES enfrentam desafios constantes em resposta às mudanças globais, pelo que a (igualmente constante) inovação é necessária para os ultrapassar (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, p.164).

Contudo, numa abordagem mais reativa do que proactiva (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, p.1), o recurso às tecnologias da informação e da comunicação (TIC) apenas se tornou imperativo para a educação na sequência da pandemia COVID-19 (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, p.165; Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.2). Ainda que este contexto tenha evidenciado as lacunas a corrigir para o sucesso da integração das tecnologias digitais nos sistemas de educação e formação (Comissão Europeia, 2020, p.2), proporcionou uma janela de oportunidade para a mudança nos mesmos.

Reconhecendo que a pandemia foi um catalisador para o processo de transformação digital para estas organizações, numa era em que as IES lutam pela sua sobrevivência, as mesmas estão a considerar devidamente a digitalização dos seus serviços para fazer face às novas exigências (Alhubaishy e Aljuhani, 2021, p.4647).

Porém, a transformação digital, como inclusive já vimos no capítulo anterior, estende-se para além da adoção de novas tecnologias, implicando uma mudança organizacional profunda que permita aproveitar o poder das tecnologias digitais e criar uma instituição “orientada para o digital” (ou, na expressão em inglês, *digitally oriented*) (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.2). A transformação digital permite otimizar as operações das instituições - com melhorias ao nível da produtividade e eficiência - e pode representar vantagens competitivas, não só ao nível do processo de ensino e aprendizagem centrado no aluno, mas também ao nível do *back office* (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.3), ou seja, dos processos administrativos das IES. Segundo Carnicero, González-Gaya e Rosales (2021), algumas das vantagens deste processo para as IES estão ao nível dos ganhos de eficiência e produtividade, com a diminuição burocracia envolvida; da diminuição de custos resultante da automação/digitização; do desenvolvimento e implementação de processos mais ágeis e interconectados; de um melhor planeamento, controlo, comunicação e reporte; do aperfeiçoamento do processo de tomada de decisões, que se torna mais simples, mas transparente e rigoroso, por ser baseado em decisões objetivas resultantes de dados/informação real que permitem compreender os comportamentos do passado e, assim, projetar o futuro (pp.13-19). Ao nível do staff, os mesmos autores destacam a criação de talento, a melhoria da performance no trabalho, a diminuição de stress e a libertação de tarefas obsoletas, a melhoria das métricas da organização para medição/avaliação de resultados e a maior interação entre áreas, permitindo o desenvolvimento de melhores relações dentro e entre equipas (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, pp.13-19).

Em última instância, a transformação digital favorece a competitividade das organizações e não o fazer significará ficar para trás face aos à concorrência e ser “empurrado” para fora do mercado (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, p.13). Por outro lado, a literatura existente revela que a implementação da transformação digital nas IES permanece um desafio, uma vez que estas não estão acostumadas às alterações radicais que o mesmo depreende; assim, este processo enfrenta várias barreiras que, por seu turno, impedem as IES de perceber os potenciais benefícios que daí podem resultar (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.154). Iremos explorar em maior detalhe as barreiras à transformação digital no Ensino Superior no capítulo 1.3.

### **1.2.1. A iniciativa Erasmus Without Paper**

Apesar de a educação e o Ensino Superior serem áreas cuja principal responsabilidade recai sobre as autoridades de cada Estado-Membro, a União Europeia (UE) tem competência para intervir no setor educativo na sua dimensão europeia, como previsto no Tratado de Funcionamento da União Europeia (TFUE, Artigo 165º, 2.º).

A Comunicação da Comissão Europeia sobre uma estratégia europeia para as universidades<sup>1</sup> de janeiro de 2022 indica que um dos principais instrumentos para a dinamização da dimensão europeia no Ensino Superior e, assim, reforçar a cooperação transnacional entre universidades, será a utilização generalizada da Iniciativa do Cartão Europeu de Estudante (*European Student Card Initiative*)<sup>2</sup>. A ICEE constitui um elemento essencial para a criação de um Espaço Europeu da Educação até 2025, que permita a reconfiguração da educação e formação para a era digital (Comissão Europeia, 2020). Simultaneamente, foi adotado o Plano de Ação para a Educação Digital 2021-2027 com vista a auxiliar os Estados-membro na adaptação dos seus sistemas de educação e formação à transformação digital, nomeadamente, no contexto pós-pandemia (Comissão Europeia, 2020a). No seio deste conjunto de medidas, a ICEE foca, em particular, a modernização do Ensino Superior pela digitalização dos processos relacionados com a mobilidade internacional dos alunos (EUF, 2022a) – designadamente, no seio do principal programa de mobilidade europeu, o Programa Erasmus+ – por forma a torná-los mais simples, eficientes e amigos do ambiente (Comissão Europeia, 2022a, p.6). É, então, neste seguimento que surge a iniciativa Erasmus Without Paper, o instrumento de políticas públicas em análise neste trabalho.

Todas as IES participantes no Programa Erasmus+ são portadoras de Carta Erasmus para o Ensino Superior, documento que constitui um pré-requisito exigido para a sua participação no programa e que estabelece um “quadro geral de qualidade para as atividades de cooperação europeia e internacional das instituições de Ensino Superior no âmbito do Erasmus+”<sup>3</sup>. Através desta certificação, as IES reconhecem a observância dos princípios orientadores definidos pela Comissão Europeia para o panorama plurianual do Programa Erasmus+, sendo que, na edição 2021-2027, é enfatizada a necessidade de implementar “a gestão da mobilidade digital em conformidade com as normas técnicas da Iniciativa Cartão Europeu de Estudante”<sup>4</sup>.

---

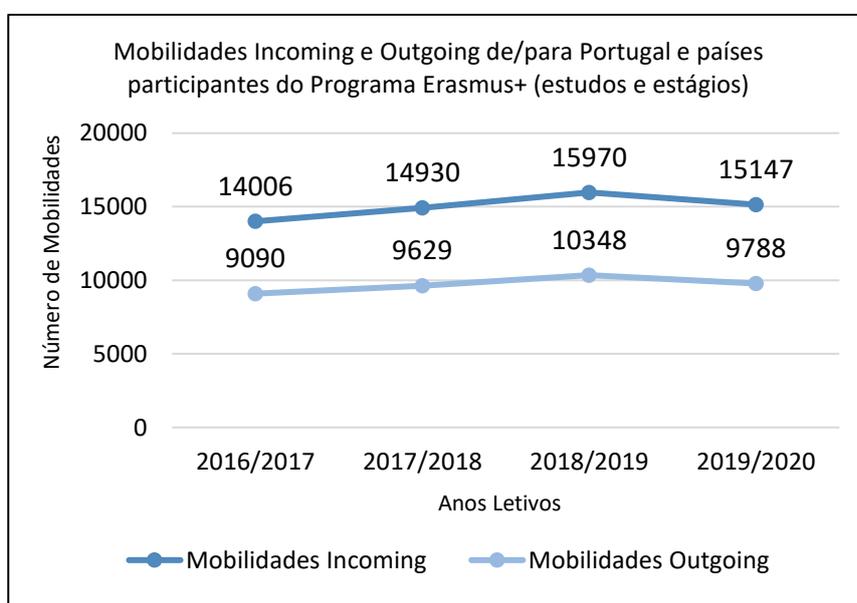
<sup>1</sup> Disponível em: <https://education.ec.europa.eu/document/commission-communication-on-a-european-strategy-for-universities>. Consulta a 28 de outubro de 2024.

<sup>2</sup> Mais informação sobre a Iniciativa Cartão Europeu de Estudante está disponível em: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/european-student-card-initiative>. Consulta a 28 de outubro de 2024.

<sup>3</sup> Mais informação sobre a Iniciativa Carta Erasmus para o Ensino Superior está disponível em: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/pt-pt/resources-and-tools/erasmus-charter-for-higher-education>. Consulta a 28 de outubro de 2024.

<sup>4</sup> Extraído da Carta Erasmus para o Ensino Superior 2021-2027. Disponível em: [https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-09/Erasmus-ECHE-certificat\\_vert-PT.pdf](https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-09/Erasmus-ECHE-certificat_vert-PT.pdf). Consulta a 28 de outubro de 2024.

Para 2021-2027, foram inicialmente atribuídas 86 Cartas Erasmus para o Ensino Superior a IES portuguesas. Relativamente ao período anterior, de 2017 a 2022, foram contabilizadas perto de 70 mil mobilidades para Portugal (*Incoming*), das quais mais de 55 mil foram para estudos, enquanto no sentido inverso, foram efetuadas cerca de 46 mil mobilidades a partir de Portugal (*Outgoing*), onde cerca de 36 mil foram de estudantes (Comissão Europeia, 2022). No período pré-covid, existiu uma tendência crescente das mobilidades de/para Portugal (Figura 1.), com expressiva superioridade por parte dos fluxos *Incoming*. Estes números são, na sua maioria, compostos por mobilidades de estudantes para estudos, ainda que, de forma menos significativa, se registem, também, mobilidades para estágios<sup>5</sup>. Em termos de mobilidades *Outgoing*, as principais IES de envio foram, em 2020<sup>6</sup>, a Universidade de Lisboa, a Universidade do Porto e a Universidade Nova de Lisboa, respetivamente (Comissão Europeia, 2020b).



**Figura 1.** Mobilidades Incoming e Outgoing de/para Portugal e países participantes do Programa Erasmus+ (estudos e estágios) entre 2016/17 e 2019/20. Fonte: Criada pela autora a partir de dados disponíveis em:

[https://ec.europa.eu/assets/eac/factsheets/factsheet-pt-2020\\_en.html](https://ec.europa.eu/assets/eac/factsheets/factsheet-pt-2020_en.html)

<sup>5</sup> As mobilidades de *staff*, ainda menos expressivas, não foram consideradas nesta análise.

<sup>6</sup> Último ano com dados disponíveis sobre as principais IES de envio de mobilidades no âmbito do Programa Erasmus+.

A iniciativa EWP foi despoletada pelo consórcio do mesmo nome que, sob o mote “pelos universidade e para as universidade”<sup>7</sup>, procurou solucionar na prática a questão do expressivo volume de trabalho em torno da gestão das mobilidades Erasmus+. De acordo com o questionário implementado no âmbito da *EWP Desk Research*, levado a cabo pela European University Foundation em 2016, este foi caracterizado pelas IES como elevado ou muito elevado (EUF, 2017, p.39), pelo que foi concluído que seria útil desenvolver formas mais eficazes de transferência de informações entre as IES e entre estas e a Comissão Europeia (p.40).

Esta tarefa deveria acautelar a maturidade digital das IES – nomeadamente, a utilização, ou não, de sistemas informáticos neste processo –, assim como os números de mobilidades com que lidam – necessidades diversas podem exigir infraestruturas diferentes – e o fluxo de trabalho em vigor para a gestão das mobilidades Erasmus+ – ainda que existam etapas transversais a todas as IES, não é possível identificar um fluxo comum a todas. Assim, o compromisso principal foi a conceção de uma solução “universal e adequada ao objetivo de todas as IES titulares da Carta Erasmus para o Ensino Superior”<sup>8</sup>. Esta missão tornou-se uma tornou-se um princípio central da estratégia europeia para as universidades (EUF, 2024. p.24), ainda que tenha sido o consórcio EWP a avançar com o desenvolvimento desta “solução universal” sob financiamento da Comissão Europeia.

Concretamente, a rede EWP (*EWP Network*) corresponde à infraestrutura técnica que materializa os objetivos da iniciativa EWP. Esta inclui componentes como a *Dashboard EWP*<sup>9</sup>, a plataforma central – e gratuita – onde as IES podem aceder a várias funcionalidades relacionadas com as etapas do processo de mobilidade – como o estabelecimento de acordos interinstitucionais e a validação de acordos de aprendizagem (*Learning Agreements*)<sup>10</sup> –, com a perspetiva de progressiva inclusão de funções adicionais. Esta plataforma visa colmatar a ausência de sistemas informáticos para gestão de mobilidades Erasmus+ enfrentada por determinadas IES. Por seu turno, as IES que disponibilizam dos seus próprios sistemas devem procurar que estes sejam integrados com a rede EWP de modo a assegurar a transferência de informações proposta.

---

<sup>7</sup> Bacelar, J., Kuzmane, D., Meus, V., e Wyssling, J. (2024). *Erasmus Without Paper Back to the Future White Paper*. European University Foundation. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11066283>, p.24.

<sup>8</sup> UNA Europa, UNITE!, ECIU University, EU-CONEXUS e EC2U. (2021). *Position paper on the Erasmus Without Paper initiative*. [https://una-europa.imgix.net/resources/Position-Paper-EWP\\_final.pdf](https://una-europa.imgix.net/resources/Position-Paper-EWP_final.pdf), p.7.

<sup>9</sup> Mais informação sobre a Dashboard EWP está disponível em: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/european-student-card-initiative/ewp/dashboard>. Consulta a 27 de outubro de 2024.

<sup>10</sup> Documento que define o define o programa dos estudos ou de estágio a seguir durante a mobilidade, reconhecido pelo estudante, pelas IES de envio e as IES/organizações de acolhimento. Mais informação disponível em: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/pt-pt/resources-and-tools/mobility-and-learning-agreements/learning-agreements>. Consulta a 26 de outubro de 2024.

A sua estrutura de governação<sup>11</sup> é gerida pela própria Comissão Europeia e conta com a colaboração de diversos fóruns, assim como de um Conselho Consultivo composto por peritos externos no domínio da educação e das tecnologias digitais e de um *Stakeholder and Business Governance Board (SBGB)* atualmente constituído pela Direção-Geral para a Educação e Cultura da Comissão Europeia, a European University Foundation, o DAAD<sup>12</sup>, a Universidade de Gent e a Universidade de Varsóvia, podendo ser incluídos outros participantes por convite.

Em termos de fóruns, existem quatro distintos: o *Business Process Owners Forum*, dedicado ao *staff* dos gabinetes de relações internacionais que tratam da gestão das mobilidades Erasmus+; o *Infrastructure Forum* para a comunidade técnica (*staff* dos departamentos de informática das IES e fornecedores de soluções comerciais); as agências nacionais Erasmus+, assim como representantes das autoridades nacionais dos Estados-membro da UE, que têm o dever de reportar o ponto de situação em que o seu país se encontra neste processo através do *Digital Officers Forum*, para além de assegurar os fluxos de comunicação para as IES, especialmente sobre as decisões políticas que possam afetar a execução do Programa Erasmus+; e, por último, o *University and Students Forum*, que dá voz a redes e alianças de IES, assim como a organizações europeias de estudantes.

Ainda que, em 2023, quase 100% das IES tenham os seus sistemas conectados à rede EWP (EUF, 2024, p.4) e que no início de outubro de 2024 já existissem mais de 25 mil acordos interinstitucionais validados nesta rede só em Portugal (EWP Stats Portal, 2024), no capítulo 3.2. identificar-se-ão as principais dificuldades encontradas ao longo deste processo ainda em curso.

---

<sup>11</sup> Mais informação sobre a estrutura de governação da iniciativa EWP está disponível em: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/european-student-card-initiative/ewp/governance>. Consulta a 27 de outubro de 2024.

<sup>12</sup> O DAAD (*Deutscher Akademischer Austauschdienst*, ou, em inglês, *German Academic Exchange Service*) é a maior organização de financiamento do mundo para o intercâmbio internacional de estudantes e investigadores. Mais informação disponível em: <https://www.daad.de/en/>. Consulta a 27 de outubro de 2024.



## 2. Metodologia

Para perceber em que medida as barreiras à transformação digital enfrentadas pelas IES portuguesas impactam a implementação da iniciativa EWP, será testada a seguinte hipótese: *as barreiras à transformação digital enfrentadas pelas IES portuguesas condicionam a implementação da iniciativa EWP no país a diferentes níveis.*

Por uma questão de enquadramento e operacionalização concetual, este trabalho inicia-se com uma breve definição do que a transformação digital implica, de que forma e em que níveis se relaciona com as políticas públicas - nacional e europeu - e como se tem tornado relevante no Ensino Superior em particular nos últimos anos. Reconhecendo o crescente impacto da governação europeia nos contextos domésticos e procurando perceber como a mudança política nos Estados-membro pode ser iniciada pela UE – designadamente, no que concerne o setor do Ensino Superior -, é desvendado o instrumento de políticas públicas em análise nesta pesquisa: a iniciativa Erasmus Without Paper.

De seguida, para identificar as barreiras à transformação digital no Ensino Superior foi realizada uma revisão da literatura existente sobre o tema. Como já mencionado, a pandemia e o seu rescaldo constituíram um catalisador para o interesse no processo de transformação digital das organizações, refletido na crescente produção académica e científica sobre o tema, nomeadamente, em Portugal. Esta revisão teve início em Janeiro de 2024 com recurso à base de dados *Scopus*, uma vez que esta disponibiliza uma grande variedade de publicações de elevada qualidade. Para além disso, é atualizada regularmente, o que permitiu aceder à literatura desenvolvida mais recentemente atendendo à contemporaneidade do tema em trabalho nesta pesquisa, que nos permitiu filtrar desde logo o período em que a pesquisa por publicações seria realizada (2020-Janeiro 2024). Para aceder àquelas particularmente focadas nas barreiras à transformação digital no Ensino Superior, a procura foi limitada pelas variáveis “Digital Transformation” AND (“University” OR “Higher Education”). Verificámos que, neste intervalo de tempo, se concentrava cerca de 80% da investigação existente sobre este objeto de estudo. De seguida, ao nível dos critérios de inclusão, optou-se por incluir apenas aqueles que se encontrassem em inglês ou português, dando um total acima de 1200 documentos. A pesquisa foi, então, “refinada” para incluir os que se cingissem especificamente a “barriers”, “challenges” ou “obstacles”, diminuindo o número final de publicações para 19. Por último, através de uma filtragem manual para análise da adequação dos itens face ao tema da investigação, determinaram-se os artigos que focavam os processos administrativos das IES, permitindo alcançar, assim, um total de 6 artigos finais.

Atendendo à dimensão expectável para um trabalho desta natureza, o número de documentos centrais em análise aparentou razoabilidade, sendo complementando com a análise *backward and forward* de literatura selecionada a partir dos artigos iniciais quando considerado pertinente, assim como o recurso a bibliografia explorada nas aulas do Mestrado em Políticas Públicas, nomeadamente, ao nível das políticas públicas europeias.

Posteriormente, as barreiras foram sintetizadas e classificadas com base na categorização tripartida *pessoas, processos e tecnologia*, atendendo ao seu amplo reconhecimento como essenciais para a implementação da mudança nas organizações (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.14). Ainda que a literatura revele que tenham sido consideradas extensões ou especificações destes domínios, por razões de conveniência e simplicidade, assim como admitindo a sua abrangência adequada, esta classificação irá ser empregue para distinguir os vários tipos de barreiras identificadas na revisão realizada. Complementarmente, foi realizada uma caracterização particular do contexto português relativamente à transformação digital no Ensino Superior e as principais barreiras enfrentadas.

Com base nestas, procurar-se-á compreender em que medida impactam a implementação da iniciativa EWP nas IES portuguesas. Serão tidos em conta pareceres técnicos por parte das entidades (nacionais e/ou internacionais) que se dedicam à operacionalização da iniciativa, tais como a Comissão Europeia e o consórcio EWP, assim como *position papers* de IES e alianças de universidades que partilham o seu *feedback* no processo. Com base no conhecimento obtido, evidenciar-se-ão áreas de intervenção prioritária ao nível da transformação digital das IES portuguesas e serão partilhadas, tanto quando possível, recomendações e advertências para as IES e o(s) governo(s) que, em última instância, contribuam para a melhoria da implementação da iniciativa EWP.

### **3. O impacto das barreiras à transformação digital nas IES portuguesas na implementação da iniciativa Erasmus Without Paper**

#### **3.1. Barreiras à transformação digital no Ensino Superior**

No seu processo de transformação digital, as IES enfrentam constrangimentos que podem impedir a tomada de medidas e a concretização dessa transformação (Vicente et al., 2020, p.5816). Estas barreiras podem ser reais ou percecionadas (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.8), pelo que o primeiro passo por parte das IES deverá ser a identificação atempada dos obstáculos à transformação digital (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.154). A falta de preparação neste âmbito constitui uma das principais razões para que as organizações - incluindo as universidades - não iniciem o seu processo de transformação digital, uma vez que o desconhecimento acerca destas barreiras dificultará a formulação de estratégias adequadas ao seu combate ou mitigação e, em última instância, boicotará a implementação efetiva da mudança (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.154).

As pessoas, os processos e a tecnologia têm sido amplamente reconhecidos como os três fatores cruciais para a implementação da mudança nas organizações (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.14). É relevante distinguir que, neste trabalho, procuramos identificar as barreiras à transformação digital enfrentadas pelas IES ao nível da administração/serviços e não tanto sobre o processo de aprendizagem centrado no aluno. Neste âmbito, algumas das barreiras mais comumente identificadas ao nível das *pessoas* são a resistência à mudança (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.8), muitas vezes associada à incompreensão ou desconhecimento dos benefícios deste processo (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, pp.176-178) e a um *clash* de mentalidades (conservativas vs. digitais) (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, pp.10-13). Esta resistência pode ser individual ou sistémica/estrutural, ou seja, estar não só presente nas crenças e comportamentos dos indivíduos, mas enraizada na cultura organizacional das IES (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.159). Ainda neste domínio, são identificadas como obstáculos a insuficiente literacia digital por parte do *staff* (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, pp.176-178; Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.8), mas também de níveis hierárquicos superiores (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.159), nomeadamente ao nível da falta de competências, mas também de confiança para a utilização destas tecnologias; a carga de trabalho excessiva que não permite dedicar o tempo necessário à transformação (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, p.22), sendo que a pressão para a mudança pode causar resistência adicional (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.8); a prática de uma liderança inadequada face às exigências da nova realidade (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, pp.176-178; Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.8); e uma comunicação deficiente (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, pp.10-13).

Em termos de *processos*, a nível interno das organizações, é evidenciada a falta de um plano de ação, políticas institucionais claras e uma estratégia organizacional estruturada que acabam por frustrar os intervenientes do processo de transformação com a ausência de uma hierarquia concreta das fases de implementação (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, pp.176-178; Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, pp.10-13; Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.8); uma visão limitada do potencial retorno de investimento resultante da priorização da resolução de problemas imediatos em detrimento da tomada de decisões sobre questões mais complexas e morosas, condicionando a visualização de que a mudança poderá, na verdade, trazer processos mais eficientes e menos dispendiosos (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.158; Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.8); a falta de uma visão comum (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.8), a complexidade organizacional e os silos de dados (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.158), prejudicando a eficiência e a colaboração exigidas para o sucesso do processo de transformação digital; e, por último, os constrangimentos financeiros existentes/orçamentação inadequada (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, pp.176-178; Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, pp.10-13; Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.158). Este fator é particularmente relevante por se relacionar com os demais aspetos da transformação digital e por requerer um investimento financeiro inicial avultado num contexto em que as IES dispõem de financiamento limitado por parte dos governos - nomeadamente, as IES públicas - face às despesas crescentes no setor da educação e a incapacidade de planear a longo prazo pela dependência de fundos atribuídos anualmente (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.8).

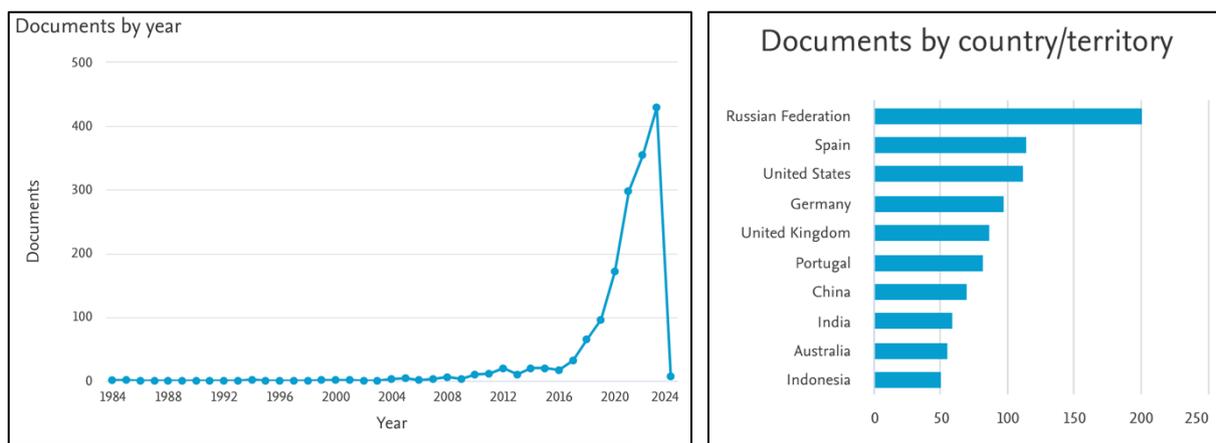
Como é possível verificar, os *processos* também enfrentam barreiras a nível externo, relativas ao contexto em que as IES estão inseridas sobre o qual não têm controlo, tendo que se sujeitar a um enquadramento regulamentar/legislativo imposto pelo(s) governo(s) em funções que determinará, em parte, a forma como exercem as suas funções (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.16). Face a recursos escassos, as IES têm de priorizar projetos de transformação digital com base no orçamento disponível, o que pode levar à adoção de estratégias de transformação menos abrangentes e a um ritmo mais lento de implementação da mudança (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.16), onde se inserem a aquisição de infraestruturas ou o recrutamento/desenvolvimento de *staff* especializado. Outro obstáculo identificado a este nível é a expressiva burocracia necessária em alguns contextos para avançar com determinados projetos (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.158).

No que concerne a *tecnologia*, muitas vezes as IES têm ao seu dispor infraestruturas informáticas obsoletas - como os chamados “legacy systems” - e falta de apoio técnico especializado e contínuo (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.158; Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.8). Para além disso, os mesmos autores realçam a fragmentação e diversidade de dados, uma vez que, em determinadas IES, estes são armazenados em sistemas diferentes de modo a responder aos vários processos que as mesmas levam a cabo nas suas várias funções (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.8), mas que não estão interligados entre si, resultando, assim, em registos duplicados ou em múltiplas versões, afetando significativamente a qualidade dos dados (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.158). Esta situação acontece, nomeadamente, com sistemas externos (“third-party systems”) não diretamente controlados pelas IES.

Ainda, são realçadas questões relacionadas com a segurança e a privacidade que, em muitos casos, derivam de leis governamentais que, se por um lado revelam preocupações com a atual sociedade digital, podem acabar por restringir ou dificultar iniciativas levadas a cabo pelas IES neste domínio (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.16).

### 3.1.1. Em Portugal

O estudo da transformação digital nas IES é um tema relativamente recente, sendo que uma breve navegação pela base de dados *Scopus* (9 de janeiro de 2024) nos permite identificar que Portugal é um dos países onde existe maior produção literária sobre o tópico, que se popularizou evidentemente no contexto pós-pandemia (Figura 2.). A mesma pesquisa evidencia que esta é, essencialmente, levada a cabo pelas próprias IES e os projetos financiados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia.



**Figura 2.** Produção literária sobre a transformação digital no Ensino Superior por ano (esquerda) e por país/território (direita). Fonte: Scopus, 9 de janeiro de 2024.

Distribuídas entre universidades e politécnicos nos setores público e privado, a maioria das IES portuguesas concentram-se nas regiões Norte, Centro e Lisboa, sendo que as universidades estão maioritariamente sediadas nas grandes cidades, enquanto os politécnicos se dispersam pelo país (Vicente et al., 2020, p.5818). Em termos práticos, de acordo com o estudo de 2020 de Vicente et al., em Portugal assistimos a uma *practical expectation gap*, ou seja, uma incongruência entre a perspetiva dos decisores políticos de que as IES desempenham um papel cimeiro, capaz de alavancar o desenvolvimento regional e nacional ao nível da inovação e transformação digital, e as efetivas condições de que dispõem para que esse objetivo seja alcançado (p.5829). A disponibilidade inadequada e/ou assimétrica de infraestruturas e recursos digitais condiciona este potencial no contexto português, que se caracteriza pelas diferenças regionais em termos de condições de que as IES usufruem - e, conseqüentemente, de barreiras enfrentadas (Vicente et al., 2020, p.5829). Em resultado, a coesão nacional e a igualdade de oportunidades são ameaçadas por este cenário de assimetria (Vicente et al., 2020, p.5819). Os mesmos autores identificam, de uma forma geral, os principais obstáculos à modernização das IES portuguesas, indicando que se cingem, por ordem de importância, à ausência de infraestruturas e recursos (nomeadamente, tecnológicos), oportunidades de financiamento insuficientes, a existência de uma cultura académica conservadora e a falta de apoio técnico (2020, p.5815).

Dias e Gomes (2018) complementam que Portugal se tem empenhado em seguir as recomendações europeias neste âmbito, ainda que os esforços nem sempre partam de políticas públicas, mas da iniciativa das próprias IES - nomeadamente de um grupo restrito que procura modernizar o setor do Ensino Superior (p.7945). Para além disso, é revelado que as agências públicas portuguesas são lentas na adoção de inovações e não incentivam suficientemente ações de pesquisa e desenvolvimento relacionadas com a transformação digital necessária no Ensino Superior, sendo que as políticas nacionais estão focadas principalmente na aquisição de infraestrutura (p.7945), o que apenas cobre parte das barreiras acima mencionadas. Ainda, o estudo de Durão et al. (2019) sobre o estado das organizações portuguesas face à transformação digital acrescenta que Portugal se encontrava numa fase de imaturidade (p.31). No entanto, pautava-se por uma elevada consciencialização acerca da sensibilização organizacional necessária para esta adoção, sendo que a maioria das organizações foi considerada capaz ou muito capaz de efetuar os ajustes necessários nesse sentido (Durão et al., 2019, p.31). Os mesmos autores verificaram que a visão da liderança e a cultura organizacional são os principais fatores para a implementação da transformação digital nas organizações, corroborando que o financiamento insuficiente é um dos principais obstáculos identificados (Durão et al., 2019, p.29).

De acordo com o relatório *Resourcing Higher Education in Portugal* da OCDE de 2022, a despesa total com as IES públicas em Portugal foi equivalente a 0,9% do PIB, sendo que a despesa pública equivaleu a cerca de 0,7%; valores, estes, que estão abaixo das médias da OCDE de 1,1% do PIB (para a despesa total) e 0,9% (para a despesa pública) (p.16). Em 2018, a despesa total por estudante em Portugal constituiu cerca de 80% da média dos países da OCDE membros da Zona Euro, sendo que em termos de origem do financiamento, pouco mais de 70% da despesa das IES públicas foi proveniente de fontes públicas nacionais, em comparação com cerca de 80% nos 22 países da União Europeia (UE-22) que também são membros da OCDE, enquanto a despesa proveniente de fundos internacionais (principalmente comunitários) foi substancialmente superior à média dos membros da União Europeia da OCDE (p.16).

### **3.2. Barreiras na implementação da iniciativa Erasmus Without Paper em Portugal - análise e recomendações**

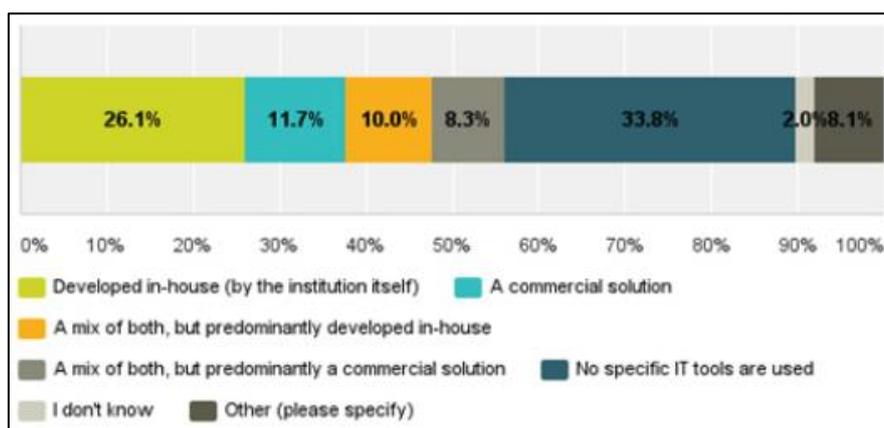
Atendendo à caracterização efetuada do contexto português e da identificação das condições necessárias para a implementação da iniciativa EWP, será possível determinar áreas prioritárias de intervenção e facultar recomendações. Como vimos anteriormente, uma das principais razões pelas quais a taxa de insucesso da transformação digital é elevada é a falta de compreensão - e de gestão - dos desafios enfrentados pelas IES neste âmbito (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.5). Atendendo à multiplicidade de barreiras nomeadas, é primeiramente relevante entender que estas requerem diferentes ações por parte das administrações das IES, dado serem relativas a áreas específicas do seu funcionamento; porém, para melhor compreenderem as suas partes e implementarem a transformação digital de forma eficaz a vários níveis, as IES devem atuar de forma interdependente e equilibrada, dado que nem todas as barreiras têm a mesma importância para o sucesso do processo (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, pp.158-159).

Com base no subcapítulo anterior, analisar-se-ão os principais obstáculos enfrentados pelas IES portuguesas no combate à sua imaturidade tecnológica, a saber: ausência de infraestruturas e recursos, oportunidades de financiamento insuficientes, a existência de uma cultura académica conservadora, a falta de apoio técnico e a inércia das agências públicas.

### 3.2.1. Ausência de infraestruturas e recursos

Como vimos em Vicente et al. (2020, p.5829), o contexto português caracteriza-se pela disponibilidade inadequada e/ou assimétrica de infraestruturas e recursos digitais e pelas desigualdades regionais nas condições de que as IES usufruem, ainda que as políticas nacionais pareçam estar principalmente focadas na aquisição de infraestrutura (Dias e Gomes, 2018, p.7945). Esta assimetria no panorama nacional valida a existência de desigualdades dentro dos Estados-membro da UE assinalada pelo Plano de Ação para a Educação Digital da Comissão Europeia (Vicente et al., 2020, p.5830), pelo que é admissível supor que este contraste afete, também, a implementação da iniciativa EWP. Será, pois, necessário “fechar” a *practical expectation gap*: se, por um lado, a promoção de políticas favoráveis à transformação digital é necessária, por outro, estas devem ser concordantes com a realidade e, em particular, as capacidades de que as IES e os próprios governos dispõem para as consumir.

A fragmentação e diversidade de dados é uma questão particularmente relevante, dada a multiplicidade de sistemas que as IES podem ter que utilizar para dar resposta às várias etapas inerentes aos processos de mobilidade dos alunos participantes no Programa Erasmus+. Este foi, e continua a ser, um dos principais desafios associados à concretização da iniciativa EWP, nomeadamente, atendendo aos diferentes estágios de evolução digital das IES. Na *EWP Desk Research* levada a cabo pela European University Foundation em 2016 (Figura 3.), cerca de um terço dos inquiridos indicou não dispor de nenhum sistema informático para o processo de gestão das mobilidades Erasmus+; 26% das IES referiram utilizar *softwares* desenvolvidos internamente (*in-house*), enquanto 11,7% admitiu o recurso a soluções comerciais (*third-party providers*) e 18,3% utilizavam uma combinação de ambos (EUF, 2017, p.41). Ainda, existiam casos em que a transferência de informação era feita por correio (p.43).



**Figura 3.** Tipos de sistema utilizados para a gestão das mobilidades Erasmus+ nas IES inquiridas na *EWP Desk Research* (978 respostas). Fonte: *EWP Desk Research*, EUF, 2016, p.41.

O *Joint Position Paper on Erasmus without Paper* (2021) das alianças *Una Europa*, *UNITE!*, *ECIU University*, *EU-CONEXUS* e *EC2U* identificou que a calendarização estrita para cumprimento da transição para a rede EWP, posteriormente flexibilizada, assim como o estado incompleto das funcionalidades da Dashboard EWP e das suas ferramentas complementares geraram a necessidade de adaptação rápida e de procura de soluções temporárias que nem sempre cumprem com os padrões de qualidade pretendidos. Em particular, a Dashboard EWP apresenta limitações quanto às tipologias de mobilidade existentes nas várias IES.

Outra dificuldade verificada ocorreu ao nível da interoperabilidade entre os sistemas *in-house* das IES com a rede EWP, onde admitem receber insuficiente apoio técnico, fazendo com que tenham de incorrer em custos adicionais na aquisição de sistemas comerciais de modo a cumprir com os *timings* e objetivos da iniciativa EWP. Para além disso, basta que uma única IES não cumpra esta transição que impactará diretamente múltiplos estudantes e parceiros (EUF, 2024, p.20), potencialmente eliminando a possibilidade de existência de mobilidades de/para o seu estabelecimento.

Ainda, num cenário em que a IES de origem e de acolhimento não partilhem as mesmas ferramentas, serão, inevitavelmente, necessários fluxos de trabalho separados, aumentando a carga de trabalho para *staff* e estudantes que a iniciativa EWP pretende simplificar. Esta situação é particularmente relevante para o caso das parcerias para mobilidade com países terceiros, nomeadamente, fora da UE, como é o caso da Suíça ou do Reino Unido, mas que, atualmente, também podem ser financiadas pelo Programa Erasmus+ - fazendo com que estejam sujeitas a obrigações idênticas, designadamente ao nível burocrático, que as parcerias Erasmus+ dentro de países participantes do programa. Um *position paper* mais recente<sup>13</sup> incide, particularmente, sobre esta questão e como se relaciona com a inclusão ambicionada pelo Programa Erasmus+.

### **3.2.2. Oportunidades de financiamento insuficientes**

Face ao financiamento de que dispõem, as IES devem procurar assegurar o máximo conhecimento possível das despesas necessárias (Alhubaishy e Aljuhani, 2021, p.4649-50). Para além disso, deverão reconhecer que o processo de transformação digital pode incluir ações de evolução lenta, mas que visam a implementação de poupanças de tempo e de custos resultantes de operações mais eficientes a longo prazo (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, pp.176-178), contrariando o receio de que os investimentos se tornem obsoletos rapidamente (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, p.11).

Atendendo às conclusões do relatório *Resourcing Higher Education in Portugal* da OCDE de 2022, foi proposta a revisão do modelo de financiamento do Ensino Superior vigente que permitirá, desde

---

<sup>13</sup> Circle U., CIVIS, ENHANCE, EUonAIR, EUTOPIA, 4EU+, UNITA e UNA Europa. (2024). *Involvement of third countries in the Erasmus Without Paper initiative*. [https://una-europa.imgix.net/resources/Erasmus-Without-Paper-EWP-Involvement-of-third-countries\\_position-paper.pdf](https://una-europa.imgix.net/resources/Erasmus-Without-Paper-EWP-Involvement-of-third-countries_position-paper.pdf).

já, um aumento das dotações base para o Ensino Superior definidas no Orçamento de Estado para 2024 (em 10,7% superior ao de 2023) em conjugação com programas financiados por fundos europeus, de onde se destaca o PRR. Este modelo considerará, em particular, as IES localizadas em regiões ultraperiféricas e de baixa pressão demográfica, reforçando significativamente o nível de financiamento do Ensino Superior público como um todo, criando condições para que as IES possam desempenhar o seu papel “fundamental e insubstituível”<sup>14</sup> no desenvolvimento do país. Contudo, é relevante que este modelo de financiamento se aproxime daqueles praticados pelos restantes Estados-membro da União Europeia, de modo a assegurar a maior igualdade de oportunidades possível entre países para a implementação de medidas relativas ao Ensino Superior, onde se insere a iniciativa EWP.

Ainda que uma das premissas principais desta iniciativa e da consequente rede EWP tenha sido, precisamente, a disponibilização de ferramentas adequadas à gestão dos processos de mobilidade Erasmus+ - nomeadamente, para instituições que, de outra forma, não teriam condições para as adquirir -, de modo a garantir que nenhuma IES era deixada para trás na transição digital (EUF, 2024, p.24), como verificámos no ponto acima, existem, mesmo assim, custos indiretos relacionados com esta transição que devem ser devidamente acautelados. Quando o financiamento é limitado, devem ser procuradas formas alternativas de apoiar as IES no seu processo de maturação digital, como pelo fornecimento de serviços de apoio técnico especializados nas tecnicidades inerentes à implementação da iniciativa EWP, conforme sugerido pelo *Joint Position Paper on Erasmus without Paper* (2021) das alianças *Una Europa*, *UNITE!*, *ECIU University*, *EU-CONEXUS* e *EC2U*.

### **3.2.3. Cultura académica conservadora**

No que concerne a resistência à mudança, as IES devem procurar perceber quais os *triggers* que a despoletam (como o “fear of the unknown” e a ameaça aos postos de trabalho) (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, pp.176-178), e se é de índole individual ou estrutural. Pode ser superada através de uma liderança forte e adequada que esclareça claramente a visão para a transformação digital e assegure um entendimento comum sobre os impactos positivos do processo para a instituição (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, pp.176-178). Para atenuar estes preconceitos, a realização de testes piloto de menor escala e duração permitirá visualizar as vantagens da transformação, priorizando a “mudança humana” requerida (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, pp.10-13).

---

<sup>14</sup> Governo de Portugal. (7 de agosto de 2023). *Governo reforça em mais de 138M as dotações base das instituições de Ensino Superior*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=governo-reforca-em-mais-de-138m-as-dotacoes-base-das-instituicoes-de-ensino-superior>.

Para além disso, a cultura organizacional deve alinhar-se com valores que contrariem a inércia e que entendam a mudança como parte natural da evolução da sociedade às quais os sistemas e as instituições se devem adaptar (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.159). As atitudes e crenças (negativas) sobre a tecnologia poderão resultar em iliteracia digital (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.158), pelo que o investimento na formação da comunidade despoletará uma mentalidade analítica neste grupo que contraria a tendência de resistência à mudança (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, pp.20-24). Os dirigentes das IES desempenham, portanto, um papel fundamental na criação de um ambiente propício à transformação digital (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.19).

Para contrariar a aversão à mudança, as IES devem procurar que o processo de transformação digital inerente à concretização da iniciativa EWP seja estável e previsível para toda a comunidade académica (EUF, 2024, p.4), para o qual contribui a prática de uma comunicação clara para com todos os intervenientes nesse processo, em concordância com Bisri, Putri e Rosmansyah (2023). A previsibilidade do processo pode, ainda, decorrer da aprendizagem por *peer learning*, ou seja, através da partilha de dúvidas e experiências por pares que já tenham reações sobre a implementação da iniciativa nos seus contextos - possível, nomeadamente, pelos *EWP User Groups*, previstos pela estrutura de governação da iniciativa, e pelos fóruns especializados. Concomitantemente, deve ser fomentada a aprendizagem sobre o contexto nacional, onde a partilha de boas práticas e *benchmarking* pode ser mais realista.

#### **3.2.4. Falta de apoio técnico**

Ainda que esteja na liderança das IES a definição de prioridades e o desenho de uma estratégia organizacional para uma efetiva implementação da mudança (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, pp.176-178), será relevante a adoção de apoio especializado como complementar à sua tomada de decisão, assim como a definição de objetivos claros e de uma calendarização que imponha um compromisso fixo - embora gradual - com o projeto (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, pp.10-13).

Para este propósito, ajudarão o recurso a equipas multidisciplinares e a participação dos quadros intermédios ("*middle management*") como intervenientes importantes no processo a nível interno (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, pp.20-24). A concertação das várias partes impactadas pela transformação digital na preparação do respetivo plano de ação não só é vantajosa neste domínio (Alhubaishy e Aljuhani, 2021, p.4649-50), como permite uma maior articulação e agilidade institucional (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.158). Concretamente, a colaboração e a comunicação entre os membros da comunidade académica das IES são essenciais para o sucesso da transformação digital, dado facilitar a coordenação entre os seus departamentos e unidades (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, p.159), e o alcance de um sentido de missão comum que sirva as necessidades de todos (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.8; p.17). Para além da colaboração dentro da própria IES, uma política institucional

aberta ao estabelecimento de parcerias com outras IES e com a indústria/empresas pode auxiliar a ultrapassar obstáculos à adoção da transformação digital, designadamente, ao permitir acesso a conhecimento, recursos e financiamento (Gkrimpizi, Peristeras e Magnisalis, 2023, p.17).

No âmbito da implementação da iniciativa EWP, as IES revelam estar dispostas a trabalhar em colaboração com a Comissão Europeia e com as respetivas agências nacionais Erasmus+ para resolver os problemas existentes, como partilhado no *Joint Position Paper on Erasmus without Paper (2021)* das alianças *Una Europa*, *UNITE!*, *ECIU University*, *EU-CONEXUS* e *EC2U*. A estrutura de governação da iniciativa EWP prevê os meios a que as IES podem recorrer para este propósito e, assim, incrementar o sucesso na sua implementação. A nível de representatividade das IES portuguesas, tem sido premente a presença da Universidade do Porto em instâncias dedicadas ao desenvolvimento da iniciativa EWP.

Para além disso, deve ser generalizado o recurso aos materiais e plataformas de apoio existentes - como é o caso do *Onboarding guide for Erasmus Without Paper*<sup>15</sup> e da *European Student Card Initiative Community Service Desk*<sup>16</sup>, com um portal dedicado exclusivamente à iniciativa EWP -, assim como a participação nos fóruns dedicados e grupos de apoio para partilha de dúvidas e experiências, como já referido.

### **3.2.5. Inércia das agências públicas**

A inércia, ou lentidão, das agências públicas está relacionada com os demais obstáculos, dado que são, de certo modo, os principais limitadores do processo de transformação digital das IES, mas também as instâncias que têm primordial responsabilidade - e capacidade - para a sua resolução.

Relativamente à implementação da iniciativa EWP, como abordado no capítulo 1.2.1., a sua abrangente estrutura de governação define claramente as responsabilidades e expectativas de cada interveniente neste processo. Os relatórios consequentes das reuniões periódicas destes devem, portanto, ser ativamente considerados pelas autoridades governamentais na identificação das necessidades do território, tal como na definição e implementação de estratégias nacionais concordantes.

---

<sup>15</sup> Mais informação sobre o *Onboarding guide for Erasmus Without Paper* está disponível em: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/document/onboarding-guide-for-erasmus-without-paper>. Consulta a 27 de outubro de 2024.

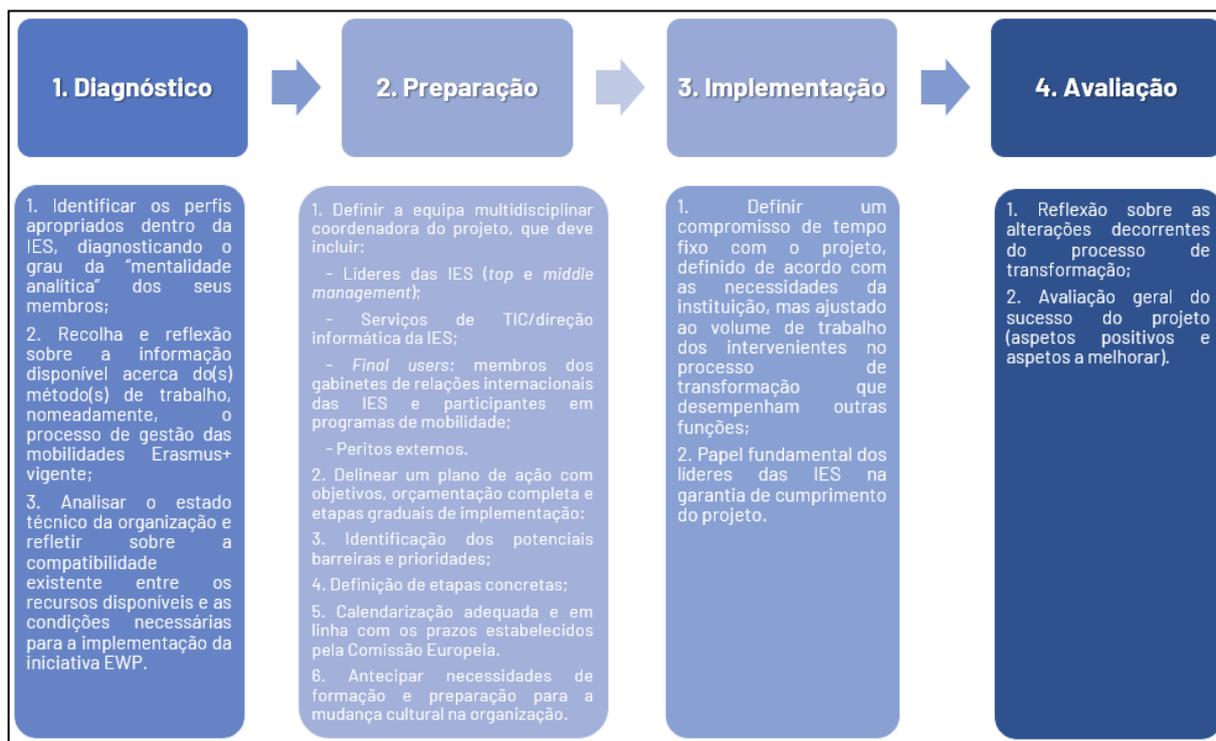
<sup>16</sup> Mais informação sobre a *European Student Card Initiative Community Service Desk* está disponível em: <https://esci-sd.atlassian.net/servicedesk/customer/portals>. Consulta a 27 de outubro de 2024.

Como vimos em Vicente et al. (2020), em Portugal, é evidente a necessidade de uma intervenção estratégica nacional, bem como de um planeamento local específico que aborde as condições de apoio ao Ensino Superior que, por um lado, se espera que tenha um papel significativo na sociedade do conhecimento, mas que, por outro, não dispõe das infraestruturas e recursos necessários a esse propósito (p.5829). Deve procurar gerar-se um ambiente regulamentar *fit-for-purpose* (EUF, 2024, p.20) que concilie harmoniosamente os vários aspetos necessários ao processo de transformação digital das IES - e, conseqüentemente, de implementação da iniciativa EWP - e onde as agências públicas sejam chamadas a responder pelo desempenho das suas funções.

A um nível micro, face a questões de menor complexidade, como já foi referenciado, existem instâncias da estrutura de governação da iniciativa que permitem que as IES consigam encontrar respostas para algumas das dificuldades sentidas através do acesso direto a materiais e recursos que apoiam esta transição.

### **3.2.6. Proposta de metodologia para a o processo de transformação digital das IES no âmbito de implementação da iniciativa EWP**

Apesar de existirem outras sugestões na literatura, com vista a auxiliar o processo de transformação digital das IES, Carnicero, González-Gaya e Rosales (2021) recomendam a utilização de uma metodologia, relembrando as hipóteses de ciclos das políticas públicas, que estabelece fases concretas para que a mudança digital ocorra nas organizações: (1) diagnóstico (ponto de partida do estado da IES antes do processo de transformação), (2) preparação para a transformação (3) implementação da transformação e (4) reconhecimento das mudanças (melhorias) na IES após a transformação (p.4). Com base nos conhecimentos adquiridos ao longo deste trabalho, foi desenvolvida a seguinte proposta de adaptação da metodologia para a transformação digital das IES apresentada por Carnicero, González-Gaya e Rosales (2021), nomeadamente, destinada ao âmbito de aplicação da iniciativa EWP (Figura 4.): (1) *diagnóstico*, (2) *preparação*, (3) *implementação* e (4) *avaliação*. De realçar que, no caso da implementação da iniciativa EWP, a emergência do processo de transformação digital das IES está na obrigação contratual assumida na Carta Erasmus para o Ensino Superior. Assim, estas instituições são acionadas para a mudança por um *trigger* externo, não autoimposto necessariamente. Ainda que este seja um projeto já em curso, esta metodologia poderá revelar-se pertinente para universidades que ainda se encontrem numa fase mais inicial da sua implementação.



**Figura 4.** Adaptação da metodologia definida por Carnicero, González-Gaya e Rosales (2021) para a transformação digital das IES para o âmbito de implementação da iniciativa EWP em formato de ciclo (acima) e explicada por etapas (abaixo). A figura foi criada pela autora.

### 3.2.6.1. *Diagnóstico*

Os autores identificam que um dos primeiros passos neste processo será identificar os perfis apropriados dentro da IES, diagnosticando o grau da “mentalidade analítica”<sup>17</sup> dos seus membros – nomeadamente, aqueles que forem lidar diretamente com o impacto da transformação –, recolher a informação disponível e refletir acerca do(s) método(s) de trabalho – neste caso, o processo de gestão das mobilidades Erasmus+ vigente –, e, ainda, analisar o atual estado técnico da organização (maturação digital). No caso da implementação da iniciativa EWP, poderá ser relevante perceber, desde logo, a compatibilidade existente entre os recursos disponíveis e as condições necessárias – previstas ou recomendadas – para a sua execução. Para tal, poderá ser relevante incluir, desde logo, alguns dos intervenientes da equipa multidisciplinar sugerida em 3.2.6.2.

<sup>17</sup> Carnicero, I., González-Gaya, C., & Rosales, V. F. (2021). The transformation process of the university into a data-driven organization and advantages it brings: Qualitative case study. *Sustainability*, 13(22), Article 12611. <https://doi.org/10.3390/su132212611>, p.8.

### 3.2.6.2. Preparação

Nesta fase, deverá definir-se a equipa encarregue de coordenar o projeto de transformação e delinear-se o plano de ação que inclua os objetivos, orçamentação completa e as etapas graduais para a sua implementação (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, pp.8). Ainda, os autores revelam que deverá ser antecipada a necessidade de formação – nomeadamente, para a implementação de novos sistemas e ferramentas –, assim como de preparação da equipa para enfrentar e aceitar a mudança cultural que a transformação implica, antecipando possíveis resistências.

Como visto no subcapítulo 3.2.4., a concertação das várias partes impactadas pela transformação digital ao nível interno das IES na preparação do respetivo plano de ação é vantajosa, fomentando a colaboração entre várias unidades e departamentos da mesma comunidade académica, reconhecendo as suas necessidades e permitindo o desenvolvimento de uma estratégia organizacional compreensiva e abrangente. Para além disso, as IES são incentivadas a manter uma política de abertura ao estabelecimento de parcerias com outras IES e com a indústria/empresas, de modo a obter apoio complementar – em termos de conhecimento, recursos e financiamento – que sustente a tomada de decisão. Assim, em termos de intervenientes que deverão constituir a equipa multidisciplinar responsável pelo processo de transformação digital das IES, é possível sumarizar aqueles que deverão constar nas equipas multidisciplinares de gestão do mesmo: líderes das IES – *top* e *middle management*, nomeadamente, os representantes dos vários departamentos/unidades –, assumindo a tomada de decisão e assegurando a comunicação clara com os níveis operacionais; os serviços de TIC/direção informática da IES; peritos externos, quando possível, com experiência em projetos semelhantes noutras organizações, desejavelmente, também IES – sejam estes da indústria ou técnicos na área em trabalho como, por exemplo, os previstos no seio da estrutura de governação da iniciativa EWP; por último, os *final users* das mudanças implementadas – no que concerne, em particular, a implementação da iniciativa EWP, estes serão os membros dos gabinetes de relações internacionais das IES (centrais e/ou por unidade), assim como os próprios participantes em programas de mobilidade (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, p.5).

Em termos processuais, a identificação dos potenciais barreiras e a conseqüente definição de prioridades, assentes no conhecimento dos recursos disponíveis (limitados), tal como o desenho de um plano gradual, mas calendarizado, que permita o compromisso com o projeto, trarão o máximo de estabilidade e previsibilidade para o processo de transformação digital das IES inerente à concretização da iniciativa EWP. Deve, contudo – e como alertado no *Joint Position Paper on Erasmus without Paper* (2021) das alianças *Una Europa*, *UNITE!*, *ECIU University*, *EU-CONEXUS* e *EC2U* –, ser acutelada da melhor forma a calendarização imposta pela Comissão Europeia para o cumprimento das etapas da transição, que pode ser pouco flexível. Por outro lado, os objetivos para alcançar a implementação da iniciativa EWP estão definidos sucintamente, fazendo com que o caminho a percorrer pelas IES esteja

projetado de forma mais clara. Para além disso, nesta fase, são já conhecidas várias experiências de IES cujo processo de transformação digital se encontra mais avançado, onde se pode aprender acerca das boas práticas implementadas pelos pares para alcançar o fim proposto da iniciativa.

Com base neste *feedback*, será, nomeadamente, relevante alinhar as condições evidenciadas pelo diagnóstico interno ao nível tecnológico com as alternativas existentes para implementação da digitalização dos processos administrativos associados à gestão das mobilidades Erasmus+ e a conexão à rede EWP – por exemplo, se a Dashboard EWP se adequa aos números e tipologias de programas de mobilidade de uma determina IES, se será necessário investir em sistemas novos ou, ainda, adaptar os existentes (se aplicável).

#### 3.2.6.3. Implementação

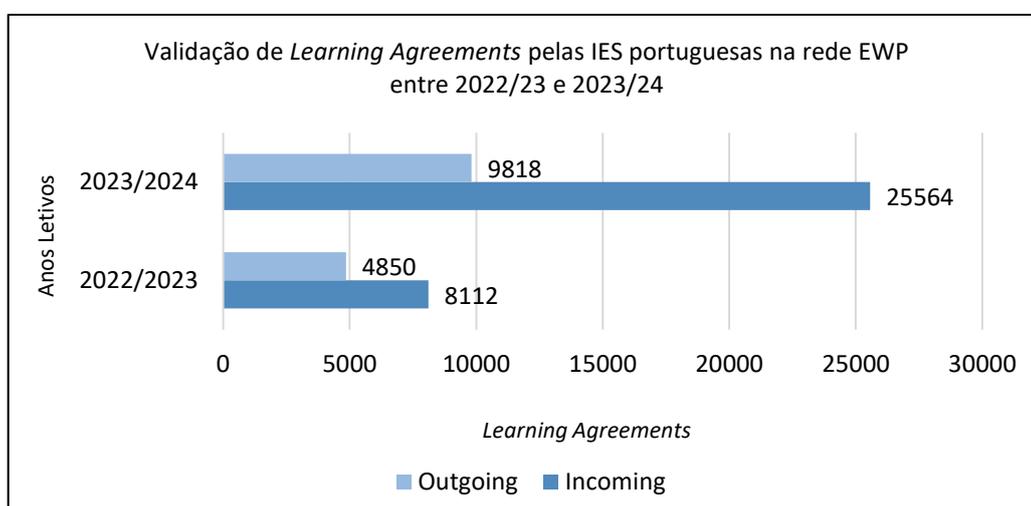
Ao longo da fase de implementação, deve existir um compromisso de tempo fixo com o projeto, definido de acordo com as necessidades da instituição – semanal, quinzenal ou outro (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, p.13) -, por forma a perceber a evolução do projeto, a concretização, ou não, das etapas previstas, e o levantamento das barreiras efetivamente enfrentadas (face às que haviam sido perspetivadas). Este compromisso deve, no entanto, ser ajustado ao volume de trabalho dos intervenientes no processo de transformação, de forma a não constituir uma carga adicional excessiva (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, p.22). No âmbito da iniciativa EWP, esta etapa poderá ilustrar-se, a título de exemplo, na aquisição de um novo sistema de gestão das mobilidades Erasmus+ e na testagem das suas funcionalidades pelos gabinetes de relações internacionais. Pode, ainda, pautar-se pela realização de sessões de formação sobre as funcionalidades da Dashboard EWP, como a validação de acordos interinstitucionais ou *Learning Agreements*.

Neste momento, os líderes apresentam um papel fundamental na implementação *top-down* do projeto, devendo lembrar continuamente a importância da transformação e assegurar a manutenção de uma atitude positiva face à(s) mudança(s) (Carnicero, González-Gaya e Rosales, 2021, p.8), ainda que esta possa gerar momentos de frustração em caso de insucesso (p.22). Tal pode acontecer, nomeadamente, se o fornecedor de um sistema comercial de gestão das mobilidades não se demonstrar tão responsivo às necessidades da IES quanto seria desejável (Bacelar et al., 2024, p.20). Ainda que estas ocasiões devem ser acauteladas tanto quanto possível, deverão ser os líderes a assumir a responsabilidade da tomada de decisão de modo a salvaguardar a efetividade do processo de transformação.

#### 3.2.6.4. Avaliação

Nesta etapa, deve ser realizada uma reflexão sobre as alterações decorrentes do processo de transformação digital da IES.

Ao nível da implementação da iniciativa EWP, serão mudanças positivas para as IES aquelas que permitam, simultaneamente, a desburocratização dos processos administrativos associados à gestão das mobilidades Erasmus+ para *staff* e participantes – como a validação simplificada de acordos interinstitucionais pela Dashboard EWP, com poupanças de tempo e custos para as IES signatárias –, e o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela Comissão Europeia – designadamente, a obrigação assumida na Carta Erasmus para o Ensino Superior, permitindo, assim a regular manutenção das mobilidades. A título exemplificativo, de acordo com a base de dados EWP Stats Portal, a validação de *Learning Agreements* relativos a mobilidades *Outgoing* pela rede EWP por IES portuguesas assistiu a um crescimento de 4850 no ano letivo 2022/2023 para 9818 em 2023/2024. Relativamente a *Learning Agreements* relativos a mobilidades *Incoming*, este foi ainda mais expressivo, incrementando de 8112 para 25 564 no mesmo período (Figura 5.).



**Figura 5.** Validação de *Learning Agreements* pelas IES portuguesas na rede EWP entre 2022/23 e 2023/24.

Fonte: Criada pela autora a partir de dados disponíveis no EWP Stats Portal.

Ainda que não seja previsto por Carnicero, González-Gaya e Rosales, atendendo à componente de *peer learning* e partilha de experiências inerente à implementação da iniciativa EWP, poderá ser revelante refletir sobre o que poderia ter corrido melhor – tais como erros no planeamento (por exemplo, calendarizações e orçamentações irrealistas), aquisição de sistemas inadequados, fornecedores não responsivos, entre outros –, de modo a prevenir que decisões idênticas sejam tomadas por IES em etapas mais precoces do seu processo de transformação digital. Reconhecendo que a adaptação das IES às novas tecnologias permanecerá uma constante na realidade mutável da sociedade atual, esta metodologia poderá ser reaplicada em projetos de âmbitos não necessariamente relacionados com a iniciativa EWP e a digitalização dos processos administrativos associados à gestão das mobilidades Erasmus+.



## Conclusão

Ainda que o contexto português ao nível da transformação digital se pautar pelas assimetrias regionais, é possível identificar os principais obstáculos enfrentados pelas IES portuguesas neste processo, sendo estes a ausência de infraestruturas e recursos, oportunidades de financiamento insuficientes, a existência de uma cultura académica conservadora, a falta de apoio técnico e a inércia das agências públicas. Estas constituem, portanto, áreas de intervenção prioritária a ser tidas em conta pelos respetivos organismos de tomada de decisão. Ao nível da implementação da iniciativa EWP, foram identificadas preocupações particularmente prementes ao nível da ausência de apoio especializado, a fragmentação e diversidade de dados e sistemas, assim como na inflexibilidade das instâncias decisórias - nomeadamente, ao nível da calendarização para a transição. Sumariamente, foram reunidas as seguintes recomendações:

- 1) Fomentar o desenvolvimento de políticas favoráveis à transformação digital concordantes com a realidade (*fit-for-purpose*), nomeadamente, com as capacidades de que as IES e os próprios governos dispõem para as consumir. Ao nível da iniciativa EWP, manter uma estreita colaboração das IES com os vários elementos da sua estrutura governativa para identificação atempada dos constrangimentos existentes e respetiva consideração pelas respetivas autoridades responsáveis, tanto a nível doméstico, quanto europeu;
- 2) Revisão do modelo de financiamento das IES e, nessa impossibilidade, incentivar a procura de formas alternativas de apoiar as mesmas no seu processo de maturação digital, designadamente, a manutenção de políticas institucionais abertas ao estabelecimento de parcerias com outras IES e com a indústria/empresas por forma a alcançar recursos de outra forma indisponíveis. Ainda, no âmbito da implementação da iniciativa EWP, fazer usufruto dos serviços de apoio técnico especializados nas técnicas inerentes à implementação da iniciativa EWP pela respetiva estrutura de governação;
- 3) Promover a estabilidade e previsibilidade do processo de transformação digital das IES - assinaladamente, o inerente à concretização da iniciativa EWP -, contrariando os sentimentos de aversão à mudança e a cultura académica conservadora, assente na comunicação clara pelos dirigentes das IES e pela integração coordenada dos vários intervenientes no processo na definição do respetivo plano/estratégia de ação.

O sucesso da implementação da iniciativa EWP está intrinsecamente associado ao estado da transformação digital das IES. Constituindo a implementação da iniciativa EWP uma obrigação contratual para todas as IES participantes no Programa Erasmus+, estas instituições terão, inevitavelmente, de cumprir com o esperado processo de transição, pelo que deverá existir um constante alinhamento entre as exigências impostas pela Comissão Europeia e as capacidades efetivas de execução pelas IES, nomeadamente, ao nível da providência de apoio, assim como de uma

calendarização mais flexível. Para auxiliar o objetivo de facilitar o processo de transformação digital pelas IES nomeadamente ao nível da implementação da iniciativa EWP, sugere-se a adaptação da metodologia apresentada por Carnicero, González-Gaya e Rosales (2021) a esse propósito, onde, faseadamente, se deverá proceder a um diagnóstico do estado da IES antes do processo de transformação digital para implementação da iniciativa, seguido da sua preparação e subsequente implementação, terminando com o reconhecimento das mudanças na IES após a transformação, que se preveem vantajosas.

Por último, refletir-se-á no domínio das limitações deste trabalho, assim como em sugestões de pesquisa futuras. Dado que nem todas as barreiras têm a mesma importância para o sucesso do processo de transformação digital (Gkrimpizi e Peristeras, 2022, pp.158-159), reconhecendo que a auscultação dos vários intervenientes permitirá alcançar um conjunto de considerações-chave para garantir o maior sucesso possível neste processo (Bisri, Putri e Rosmansyah, 2023, pp.171-172) e que a análise das perceções sobre o tema entre os membros das IES portuguesas é de interesse crucial (Vicente et al., 2020, p.5817), futuramente, será relevante a inquirição das próprias IES de modo a conhecer os seus desafios específicos. Para o caso português, será pertinente investigar as assimetrias reveladas por Vicente et al. (2020), especificamente ao nível das NUTS II (p.5819) e das regiões ultraperiféricas, de modo a impedir o incremento destas desigualdades e a perceber em que medida dependem da distância geográfica ao centro da tomada de decisões (p.5829).

Esta pesquisa constitui uma modesta contribuição para a análise do contexto português, requerendo, contudo, confirmação das premissas sugeridas junto da realidade efetiva das IES. Mesmo assim, acresce à escassa literatura existente e auxilia no caminho de colmatar a necessidade de investigação adicional sobre o processo de transformação digital nas IES portuguesas, identificada como necessária pelos vários autores que já se dedicaram ao tema no passado. Será, certamente, interessante em pesquisas futuras proceder à comparação de instituições que conseguiram superar barreiras e implementar a EWP com sucesso, quer no contexto nacional, quer internacional.

## Referências bibliográficas<sup>18</sup>

- Alhubaishy, A., & Aljuhani, A. (2021). The challenges of instructors' and students' attitudes in digital transformation: A case study of Saudi universities. *Education and Information Technologies*, 26(4), 4647–4662. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10433-5>
- American Psychological Association. *APA style*. Disponível em: <https://apastyle.apa.org/>
- Bacelar, J., Kuzmane, D., Meus, V., & Wyssling, J. (2024). *Erasmus Without Paper Back to the Future White Paper*. European University Foundation. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11066283>
- Bisri, A., Putri, A., & Rosmansyah, Y. (2023). A systematic literature review on digital transformation in higher education: Revealing key success factors. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 18(14), 164–187. <https://doi.org/10.3991/ijet.v18i14.39160>
- Börzel, T., & Risse, T. (2003). Conceptualizing the domestic impact of Europe. In *Domestic politics and norm diffusion in international relations: Ideas do not float freely*. <https://doi.org/10.1093/0199252092.003.0003>
- Carnicero, I., González-Gaya, C., & Rosales, V. F. (2021). The transformation process of the university into a data-driven organization and advantages it brings: Qualitative case study. *Sustainability*, 13(22), Article 12611. <https://doi.org/10.3390/su132212611>
- Carta Erasmus para o Ensino Superior. Disponível em: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/pt-pt/resources-and-tools/erasmus-charter-for-higher-education>.
- Carta Erasmus para o Ensino Superior 2021-2027. Disponível em: [https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-09/Erasmus-ECHE-certificat\\_vert-PT.pdf](https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-09/Erasmus-ECHE-certificat_vert-PT.pdf)
- Circle U., CIVIS, ENHANCE, EUonAIR, EUTOPIA, 4EU+, UNITA e UNA Europa. (2024). *Involvement of third countries in the Erasmus Without Paper initiative*. [https://una-europa.imgix.net/resources/Erasmus-Without-Paper-EWP\\_Involvement-of-third-countries\\_position-paper.pdf](https://una-europa.imgix.net/resources/Erasmus-Without-Paper-EWP_Involvement-of-third-countries_position-paper.pdf)
- Comissão Europeia. (2020). *Comunicado de Imprensa: Concretizar o Espaço Europeu da Educação até 2025 e reconfigurar a educação e a formação para a era digital*. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/IP\\_20\\_1743](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/IP_20_1743)
- Comissão Europeia. (2020a). *COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO AO PARLAMENTO EUROPEU, AO CONSELHO, AO COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL EUROPEU E AO COMITÉ DAS REGIÕES: Plano de Ação para a Educação Digital 2021-2027 - Reconfigurar a educação e a formação para a era digital*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0624&from=PT>

---

<sup>18</sup> Adotada a norma de referência APA (American Psychological Association's). Mais informação disponível em: <https://apastyle.apa.org/>.

Comissão Europeia. (2020b). *Factsheet Erasmus+: Portugal*. [https://ec.europa.eu/assets/eac/factsheets/factsheet-pt-2020\\_en.html](https://ec.europa.eu/assets/eac/factsheets/factsheet-pt-2020_en.html)

Comissão Europeia. (2022). *Factsheet Erasmus+: Portugal*. <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/factsheets/2022/portugal>

Comissão Europeia. (2022a). *Comunicação da Comissão Europeia sobre uma estratégia europeia para as universidades*. <https://education.ec.europa.eu/document/commission-communication-on-a-european-strategy-for-universities>

DAAD (Deutscher Akademischer Austauschdienst). Disponível em: <https://www.daad.de/en/>

Dashboard EWP. Disponível em: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/european-student-card-initiative/ewp/dashboard>

Dias, A., & Gomes, M. J. (2018). A wake-up call for B-learning in Portuguese higher education. In Chova, L. G., & et al. (Eds.), *10th International Conference on Education and New Learning Technologies: EDULEARN18* (pp. 7944–7954). IATED Academy. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2018.1943>

Durão, N., Ferreira, M. J., Pereira, C. S., & Moreira, F. (2019). Current and future state of Portuguese organizations towards digital transformation. *Procedia Computer Science*, 164, 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.005>

Estrutura de governação da iniciativa EWP. Disponível em: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/european-student-card-initiative/ewp/governance>

European Student Card Initiative Community Service Desk. Disponível em: <https://esci-sd.atlassian.net/servicedesk/customer/portals>

European University Foundation. (2017). *Erasmus Without Paper desk research*. Disponível em: [https://uni-foundation.eu/uploads/2017\\_EWP%20desk%20research%20final%20version.pdf](https://uni-foundation.eu/uploads/2017_EWP%20desk%20research%20final%20version.pdf)

European University Foundation. (2022a). Policy context. EUF Knowledge Base. Disponível em: <https://wiki.uni-foundation.eu/display/WELCOME/Policy+context>

EWP Stats Portal. (2024). Incoming Learning Agreements validados na rede EWP por IES portuguesas em 2022/23. Disponível em: <https://stats.erasmuswithoutpaper.eu/chart/?date=2024-10-01&group=la-incoming&dataset=base&aggregation=country&country=Portugal&year=2022%2F2023>

EWP Stats Portal. (2024). Incoming Learning Agreements validados na rede EWP por IES portuguesas em 2023/24. Disponível em: <https://stats.erasmuswithoutpaper.eu/chart/?date=2024-10-01&group=la-incoming&dataset=base&aggregation=country&country=Portugal&year=2023%2F2024>

EWP Stats Portal. (2024). Número de acordos interinstitucionais validados na rede EWP por IES portuguesas a 01/10/2024. Disponível em:

<https://stats.erasmuswithoutpaper.eu/chart/?date=2024-10-01&group=iaa&dataset=base&aggregation=country>

EWP Stats Portal. (2024). Outgoing Learning Agreements validados na rede EWP por IES portuguesas em 2022/23. Disponível em: <https://stats.erasmuswithoutpaper.eu/chart/?date=2024-10-01&group=la-outgoing&dataset=base&aggregation=country&country=Portugal&year=2022%2F2023>

EWP Stats Portal. (2024). Outgoing Learning Agreements validados na rede EWP por IES portuguesas em 2023/24. Disponível em: <https://stats.erasmuswithoutpaper.eu/chart/?date=2024-10-01&group=la-outgoing&dataset=base&aggregation=country&country=Portugal&year=2023%2F2024>

Gkrimpizi, T., & Peristeras, V. (2022). Barriers to digital transformation in higher education institutions. *ACM International Conference Proceeding Series*, 154–160. <https://doi.org/10.1145/3522480.3522503>

Gkrimpizi, T., Peristeras, V., & Magnisalis, I. (2023). Classification of barriers to digital transformation in higher education institutions: Systematic literature review. *Education Sciences*, 13(7), Article 746. <https://doi.org/10.3390/educsci13070746>

Governo de Portugal. (7 de agosto de 2023). *Governo reforça em mais de 138M as dotações base das instituições de Ensino Superior*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=governo-reforca-em-mais-de-138m-as-dotacoes-base-das-instituicoes-de-ensino-superior>.

Iniciativa Cartão Europeu de Estudante. Disponível em: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/european-student-card-initiative>

Learning Agreements. Disponível em: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/pt-pt/resources-and-tools/mobility-and-learning-agreements/learning-agreements>

Onboarding guide for Erasmus Without Paper. (n.d.). Disponível em: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/document/onboarding-guide-for-erasmus-without-paper>

Resourcing Higher Education in Portugal. (2022). OCDE. Disponível em: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/resourcing-higher-education-in-portugal\\_2c0f4072/a91a175e-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/resourcing-higher-education-in-portugal_2c0f4072/a91a175e-en.pdf)

Saarikko, T., Westergren, U., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825–835. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>

Tratado de Funcionamento da União Europeia. (2012). *Jornal Oficial da União Europeia*. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A12012E%2FTXT>

Vicente, P. N., Lucas, M., Carlos, V., & Bem-Haja, P. (2020). Higher education in a material world: Constraints to digital innovation in Portuguese universities and polytechnic institutes. *Education and Information Technologies*, 25(6), 5815–5833. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10327-0>

Una Europa, UNITE!, ECIU University, EU-CONEXUS e EC2U. (2021). *Joint position paper on Erasmus Without Paper*. Disponível em: [https://una-europa.imgix.net/resources/Position-Paper-EWP\\_final.pdf](https://una-europa.imgix.net/resources/Position-Paper-EWP_final.pdf)